

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA LEE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS ESCRITOS EN SU LENGUA MATERNA DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81714 “SEÑOR DE LOS MILAGROS” DEL DISTRITO DE HUANCHACO - UGEL 02 – LA ESPERANZA – LA LIBERTAD.

TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO

PLASENCIA ALCANTARA, Elvia

La Libertad- Perú

2018

Índice

Introducción	1
1. Identificación de la Problemática	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado	5
2. Diagnóstico.....	8
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	8
2.1.1 Resultados cuantitativos	8
2.1.2 Resultados cualitativos	8
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	15
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución	19
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada	24
5.1 Marco Conceptual.....	24
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación	24
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico	24
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico	24
5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico	25
5.1.1.1.3 Instrumentos de monitoreo pedagógico.....	25
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico	26
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico	26
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento	27
5.1.1.3. Evaluación	27
5.1.1.3.1. Definición de evaluación	27
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación	28
5.1.1.3.2. Instrumento de evaluación	28
5.1.2 Área de Comunicación	29
5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación	29
5.1.2.2. Competencia lee diversos tipos de textos escritos en su	

lengua materna.....	30
5.1.2.2.1. Procesos didácticos para desarrollar la Competencia.....	30
5.1.2.2.2. Materiales y/o recursos educativos para desarrollar la competencia.....	31
5.1.2.2.3. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.	31
5.2. Experiencia Exitosa.....	32
6. Diseño del Plan de Acción	34
6.1 Objetivos	34
6.1.1. Objetivo General	34
6.1.2. Objetivos específicos	34
6.2 Matriz del Plan de Acción	35
7. Plan de Monitoreo y Evaluación	40
8. Presupuesto.....	47
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	49
10. Lecciones Aprendidas	51
Referencias	52

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Árbol de Problemas</i>	7
<i>Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico</i>	12
<i>Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico</i>	17
<i>Figura 4. Matriz del Plan de Acción</i>	36
<i>Figura 5. Matriz del Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción</i>	42
<i>Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción</i>	46
<i>Figura 7. Presupuesto</i>	47

Introducción

El presente trabajo académico presenta la problemática priorizada relacionado al nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, en el área de Comunicación en los estudiantes del III Ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81714 “Señor de los Milagros” del distrito de Huanchaco – UGEL N° 02 La Esperanza por ello, es necesario revertir esta situación estableciendo estrategias pertinentes, centrándose en la mejora de los aprendizajes y la calidad de la educación, como también proponer alternativas para asegurar la formación integral de los estudiantes.

El propósito de este trabajo es hacer frente a esta problemática, que se suscita en la escuela, para ello necesitamos desarrollar en los estudiantes la capacidad de leer diversos tipos de textos, convirtiéndose en lectores competentes y autónomos, que les permita desenvolverse en la vida cotidiana y por ende exitosos en este mundo desafiante y cambiante ya que la comprensión lectora es transversal para aprender cualquier tipo de materia.

El análisis de la situación problemática institucional, se elaboró teniendo en cuenta las causas y consecuencias del problema priorizado y la propuesta de solución: Implementación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la práctica docente en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de comunicación del III ciclo de Educación Primaria de la Institución Educativa n° 81714 “Señor de los Milagros” del distrito de Huanchaco.

Los efectos inmediatos de las causas repercuten directamente en los aprendizajes de los estudiantes, considerando que el factor docente y su labor pedagógica y didáctica, determinan el liderazgo pedagógico; efectos que son de suma importancia mitigarlos a través del planteamiento de alternativas de solución y compromisos coherentes con la realidad socio cultural y con el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades de la institución educativa.

El presente informe consta de diez acápites. En el primero se aborda la identificación de la problemática, iniciando con la caracterización del contexto socio-cultural de la institución y su formulación del problema identificado. En segundo lugar se encuentra el diagnóstico, con los resultados de instrumentos aplicados, de forma cuantitativa y cualitativa; en este mismo apartado se considera la relación del

problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, compromisos de gestión escolar y el MBD Directivo.

En el tercer acápite, hace referencia de la caracterización del rol como Líder Pedagógico y las cinco dimensiones de Viviane Robinson relacionadas con la solución del problema. En el cuarto acápite, se plantea la alternativa de solución teniendo en cuenta el impacto en los logros de aprendizajes, generación de cambios en la escuela y su relación con la gestión curricular, la convivencia y el monitoreo, acompañamiento y evaluación.

Así mismo en el quinto acápite hace referencia de la sustentación de la alternativa de solución priorizada, en la que se presenta el marco conceptual y la experiencia exitosa más relevante, en el sexto acápite aborda sobre el diseño del plan de acción, con sus respectivos objetivos generales y específicos así como la matriz del plan de acción. El séptimo acápite está referido al Plan de Monitoreo y Evaluación, teniendo en cuenta los objetivos, indicadores, estrategias, actividades y el nivel de implementación, el octavo acápite presenta el presupuesto que demandará la elaboración y desarrollo del plan de acción en el que se consignan las actividades, el periodo de ejecución, los costos y las fuentes de financiamiento.

El noveno aspecto está relacionado a la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción y finalmente, se concluye con las lecciones aprendidas, las referencias y los apéndices correspondientes a este documento final que evidencia el grado, de preparación recibido en el programa de especialización en gestión escolar con liderazgo pedagógico.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 81714 “Señor de los Milagros”

La Institución Educativa N° 81714 “Señor de los Milagros” está ubicada en la avenida Nicolás de Piérola Mz.20 Lote 01, Sector II del Centro Poblado de El Milagro, distrito de Huanchaco, provincia de Trujillo, región La Libertad; a tres cuadras de la Plaza de Armas del Centro Poblado El Milagro, se encuentra un parque extenso sin construcción donde se reúnen jóvenes por las tardes, presentando problemas de inseguridad ciudadana y riesgos sociales como: pandillaje, robos, extorsiones, barras bravas, drogas, prostitución, embarazo adolescente y otros.

El Centro poblado Menor El Milagro se encuentra ubicado al distrito de Huanchaco, tiene una población aproximada 20 000 habitantes los mismos que se dedican a actividades económicas como el reciclaje, empleadas del hogar, la panadería, la crianza de aves y cerdos. Así como en el establecimiento de pequeñas empresas dedicadas al rubro del reciclaje de papel, cartón, metal y sus derivados. Los servicios básicos con lo que cuenta son: agua potable, desagüe, luz eléctrica, telefonía móvil, también cuenta con una Institución Policial, una parroquia y la Municipalidad del Centro Poblado.

La institución educativa recibe a todos los estudiantes del Centro poblado El Milagro de todos los sectores, asimismo del Reposo, zona de muy bajos recursos, asumiendo compromisos de brindar a los estudiantes una educación de calidad, donde se logren aprendizajes para la vida; la comunidad El Milagro demanda que los maestros estén bien preparados y con una actitud positiva permanente hacia el cambio y en constante actualización y capacitación. Todos los actores de la comunidad educativa organizados y con una reestructuración cuyo objetivo principal sea lograr la mejora de los aprendizajes, bajo los enfoques transversales y se gestione un clima escolar favorable basado en una convivencia democrática.

El local de la institución es propio, de material noble y de adobe con techo de eternit, todo de un solo piso y está distribuido de la siguiente manera: pabellón A, con dos ambientes administrativos: la dirección y ludobiblioteca, el pabellón B con tres

aulas pedagógicas y servicios higiénicos, el pabellón C con seis aulas pedagógicas, el pabellón D de dos aulas pedagógicas, un aula de CRT, dos lozas deportivas y un ambiente para Qali Warma.

El colegio brinda servicio educativo a los niveles de Primaria y Secundaria, es polidocente completo, con doce docentes nombrados y dos docentes contratados en el nivel primario, distribuidos del 1° al 6° grado con dos secciones en cada grado en el turno de la mañana. En el nivel secundario se labora en el turno de la tarde, con un docente nombrado y diez docentes contratados y una directora designada, los estudiantes están distribuidos en ocho secciones de 1° a 5° año, cabe resaltar que la institución atiende a 500 estudiantes y la mayoría presentan un bajo nivel de comprensión de textos, dichos estudiantes provienen de familias migrantes de la sierra y selva con un nivel económico bajo, dedicándose en su mayoría a la actividad de reciclaje.

La comunidad educativa demuestra un nivel de disposición de trabajar para lograr el nivel esperado de los aprendizajes en los estudiantes estableciéndose alianzas estratégicas con organizaciones externas tales como: las ONGs World Vision, la Comisaría, la Municipalidad, el Centro de Salud, el teniente gobernador y el Centro de la Mujer promoviendo la participación de la comunidad educativa en temas de interés y necesidad de la Institución Educativa a través de diversas estrategias como la mochila Viajera, la Ludo biblioteca, el cuidado de la salud y otros. Se cuenta con el apoyo del Programa de Alimentación Qali Warma que brinda el Ministerio de Educación y que involucra al Comité de Alimentación Escolar (CAE).

La Institución Educativa también cuenta con el apoyo de la organización interna a través de sus órganos de control y apoyo institucional tales como CONEI, APAFA, Tutoría y Orientación del Educando (TOE), Municipios Escolares, los mismos que promueven la integración de todos los miembros de la comunidad educativa y velar por el logro de mejores aprendizajes en los estudiantes, es decir brindar una educación de calidad.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber realizado el recojo y análisis de la información respectivo, se puede definir el problema de la siguiente manera: “Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, en el área de Comunicación en los estudiantes del III Ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81714 “Señor de los Milagros” del Centro Poblado Menor El Milagro del distrito de Huanchaco – UGEL N° 02 La Esperanza.

La definición de este problema surge a raíz de la comparación de las evaluaciones censales de los dos últimos años, en el que se obtuvo el 34,4% y el 41,4% en el nivel satisfactorio entre el 2015 y 2016 respectivamente, esto debido al insuficiente monitoreo y acompañamiento a los docentes, asimismo el deficiente manejo de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje, poco uso de los materiales y /o recursos educativos y la agresión física y verbal entre los estudiantes.

La primera causa es el deficiente manejo de los procesos didácticos en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, para promover el aprendizaje de los estudiantes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación. Entre los factores que se relacionan a esta causa se encuentra el desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes debido a la falta de capacitaciones y espacios educativos que propicien el desarrollo de sus capacidades. Todo ello genera que las clases ejecutadas por los docentes sean poco significativas para los estudiantes, hecho que se relaciona con sus bajos niveles de logro. Para revertir esta situación se realizará los Círculos de interaprendizaje, fortaleciendo los procesos didácticos del área de Comunicación a través de un trabajo colaborativo.

Una segunda causa del problema que se ha observado es el poco uso de los materiales y/o recursos educativos por los docentes durante la sesión de aprendizaje, relacionándose con el factor de capacidades profesionales, ya que los docentes realizan una enseñanza poco significativa, por qué no utilizan materiales estructurados y no estructurados de forma adecuada en sus sesiones de aprendizaje conllevando a que los estudiantes se sientan desmotivados para leer y comprender textos en área de Comunicación. Para contrarrestar esta causa se realizará los Círculos de

interaprendizaje, para compartir experiencias en la utilización de los materiales didácticos y/o recursos educativos para su buen uso en el área de Comunicación.

La tercera causa observada es la frecuente agresión física y verbal entre los estudiantes, esta situación ha dado lugar a que los estudiantes no solucionen sus conflictos de manera eficaz. Situación que se enlaza con el factor gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Lo cual afecta el normal desarrollo de las actividades pedagógicas demostrando débiles relaciones interpersonales y por consiguiente se evidencia dificultades para trabajar en equipos y el respeto a las normas o acuerdos de convivencia establecidos, para subsanar esta causa se realizarán talleres de capacitación sobre estrategias para gestionar las normas de convivencia en el aula de clases y toda la comunidad educativa.

Por último, la cuarta causa que ha provocado este problema es el insuficiente monitoreo y acompañamiento que reciben los docentes en su práctica pedagógica, ya que la directora tiene muchas actividades administrativas por lo que no cumple con el seguimiento a los docentes de manera frecuente, a pesar de los esfuerzos realizados. El factor que se relaciona a esta causa es la planificación del monitoreo y acompañamiento. Esta situación, provoca en ellos un deficiente fortalecimiento en el desarrollo de su desempeño profesional conllevándolos a realizar sesiones de aprendizajes improvisadas y tradicionales. Se propone realizar un monitoreo pertinente y acompañamiento oportuno.

Para poder atender a estas causas que permitan solucionar el problema es necesario considerar a todos los docentes que cuentan con especializaciones y estudios de post grado, equipo directivo que asume el nuevo rol de Liderazgo Pedagógico, Soporte Pedagógico por parte del Ministerio de Educación y el apoyo de la ONG World Vision con materiales de lectura para cada ciclo, así como capacitaciones de animación a la lectura.

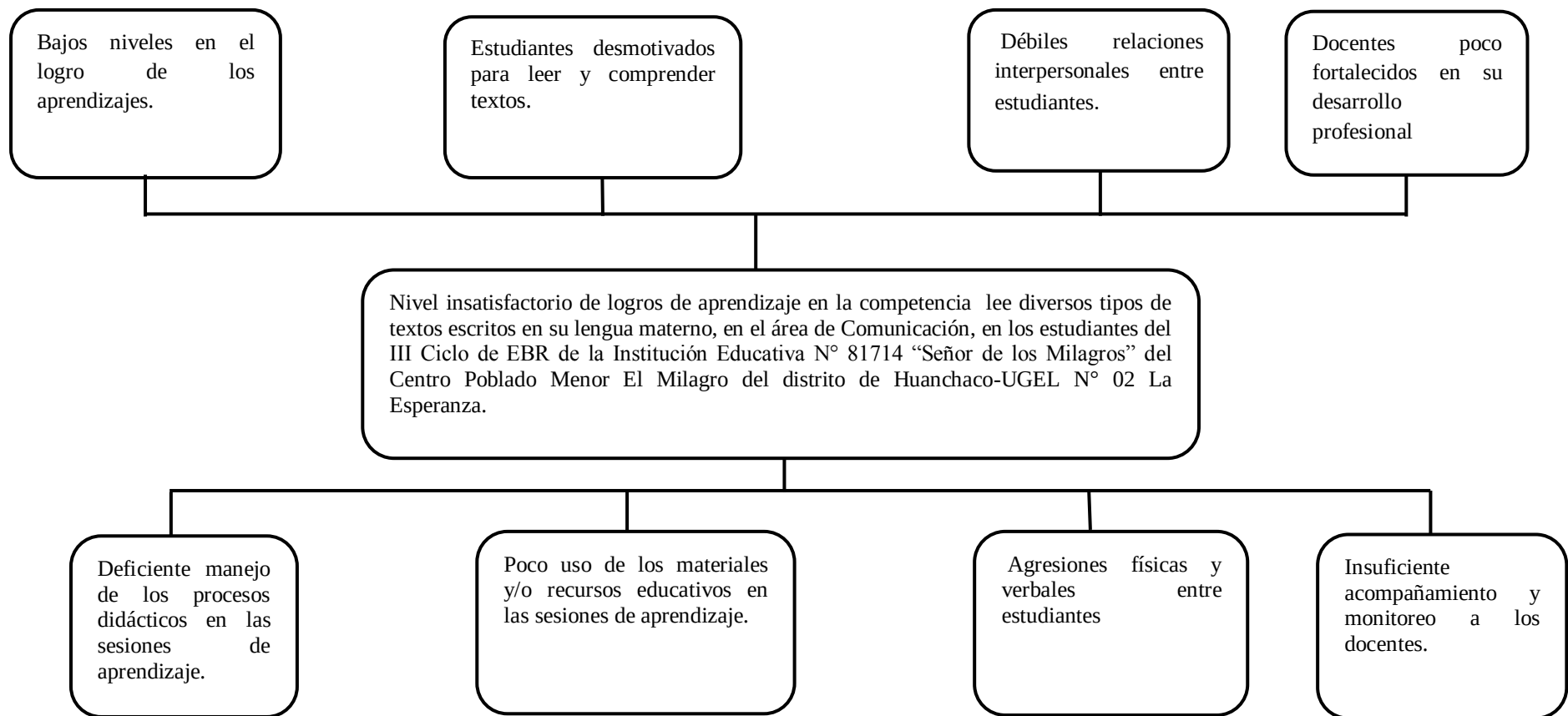


Figura 1. Árbol de problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

En cuanto a los resultados obtenidos, se tuvo en cuenta los aspectos de Monitoreo y acompañamiento, aplicando la técnica del grupo focal a los docentes, asimismo en el aspecto de procesos didácticos, materiales y recursos educativos y convivencia en el aula, se utilizó la ficha de monitoreo.

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 80% de docentes no utilizan adecuadamente los procesos didácticos en el área de Comunicación en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, teniendo en cuenta el enfoque comunicativo, lo cual significa que los estudiantes no desarrollan las competencias comunicativas de comprensión lectora debido a que los docentes planifican sus sesiones de aprendizaje de manera tradicional y rutinaria .

Con respecto a los materiales y recursos educativos, el 83% de los docentes no hacen uso de los materiales y/o recursos educativos de manera oportuna y pertinente en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, esto se debe a que durante la planificación de sus sesiones no incluyen materiales y/o recursos educativos adecuados para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, debido a la ausencia de trabajo colegiado y colaborativo.

Finalmente, el 86% de los docentes promueven irregularmente las relaciones horizontales, fraternas o colaborativas entre los estudiantes, lo cual significa que la gestión del clima escolar en la institución no es la más adecuada, esto se debe a las débiles relaciones interpersonales entre los estudiantes y a falta de establecimiento normas de convivencia en la institución y en el aula, para convivir en un ambiente escolar favorable y armonioso.

2.1.2 Resultados cualitativos. Los docentes consideran que el monitoreo y acompañamiento pedagógico que realiza la directora es sostenido todo el año y responde a una planificación consensuada y difundida en la Institución Educativa, asimismo los docentes afirman que no se considera un espacio para la asesoría que permita hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente. Por otro lado los docentes afirman también que el monitoreo no se direcciona de manera específica al

desarrollo de las capacidades de comprensión de textos escritos que permita fortalecer las capacidades profesionales de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula.

Al respecto en el texto del módulo 5; Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica precisa que el “monitoreo es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados”. (Minedu, 2017, p.10)

2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo

Frente al nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, en el área de Comunicación, en los estudiantes del III Ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81714 “Señor de los Milagros” del Centro Poblado Menor El Milagro del distrito de Huanchaco-UGEL N° 02 La Esperanza, el diagnóstico de los resultados cuantitativos indica que la mayoría de docentes tiene dificultad en el desarrollo de los procesos didácticos en la aplicación de estrategias de comprensión lectora, y del enfoque comunicativo.

También se obtuvo información, que la mayoría de los docentes no utilizan los materiales y/o recursos educativos de manera oportuna y pertinente en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje del área de comunicación para motivar a los estudiantes a leer y comprender, respecto al clima escolar los docentes tienen dificultades en promover la convivencia armoniosa y favorable para obtener mejores niveles de logro de aprendizaje.

Los procesos de gestión institucional, que se encuentran implicados para atender las situaciones mencionadas serán los procesos estratégicos, operativos y de soporte; en el primer proceso se considera el PE01: Desarrollo del planeamiento institucional para el logro de metas y el PE03: Evaluar la gestión escolar. De la misma manera, en el proceso operativo o misional, el PO02: Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes, el PO03: Fortalecimiento del desarrollo docente, el PO04: Gestión de los aprendizajes y el PO05: Convivencia escolar y participación. En lo que respecta al

proceso de soporte, se recurrió al PS01: Administrar los bienes, recursos y materiales educativos.

Los compromisos de gestión escolar que no se están realizando o que se realizan con dificultad son el Progreso anual de los aprendizajes, el cumplimiento de la calendarización, el monitoreo y acompañamiento a la práctica docente y la gestión de la convivencia escolar. En este sentido según el MBDDirectivo “reconoce el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige, rol que implica asumir nuevas responsabilidades, centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes” encontrándose implicados en las competencias del mencionado Marco.

Así tenemos en el dominio 1 del MBDDirectivo está orientado a la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes a través de la competencia 1 que se refiere a liderar la planificación de los objetivos de cambio y mejora de los aprendizajes, haciendo uso de sus conocimientos sobre los procesos pedagógicos, el clima escolar y el tipo de vínculo con las familias y comunidad. Asimismo, la competencia 2 que promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, la colaboración y el reconocimiento de la diversidad; de la misma manera, la competencia 3 que favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad de los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos.

En cuanto a los resultados cualitativos, indica que el monitoreo y acompañamiento pedagógico mejora el desempeño docente, sin embargo es insuficiente. El equipo directivo incrementará las visitas de acompañamiento y monitoreo a los docentes, permitiendo que los docentes se encuentren fortalecidos en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje y frente a ello los procesos estratégicos que se tomaran en cuenta son el PE01: Desarrollo del planeamiento institucional para el logro de metas y el PE03: Evaluar la gestión escolar. Los procesos operativos involucrados son el PO03: Fortalecimiento del desarrollo docente y el PO04: Gestión de los aprendizajes.

El compromiso 04: Monitoreo y acompañamiento a la práctica docente, se evidencia una notable dificultad en su realización. En concordancia a lo señalado, las competencias del MBDDirectivo se ha establecido en el Dominio 02 que nos señala la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes,

tomándose la competencia 5 que refiere a la gestión de los procesos pedagógicos al interior de su institución, favoreciendo el desarrollo profesional del docente, orientado a una enseñanza para el aprendizaje basado en la colaboración, la indagación y el respeto por la diversidad y la competencia 6 que gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

A partir de lo expuesto el reto que se asume es elevar los niveles de logro de los aprendizajes en la competencia leer diversos textos escritos en su lengua materna, en el área de Comunicación, frente a ello, se plantea los siguientes desafíos como: manejar los procesos didácticos para desarrollar las capacidades de los estudiantes, asimismo utilizar materiales y/o recursos educativos en las sesiones de aprendizaje, de igual forma se fortalecerá las relaciones interpersonales entre estudiantes, para establecer un clima favorable para el aprendizaje y por último se incrementará las visitas de monitoreo y acompañamiento a los docentes para fortalecer su desarrollo profesional.

Para lograr los desafíos propuestos es necesario fortalecer el trabajo colaborativo y colegiado dentro de la institución, asimismo promover los Círculos de interaprendizaje donde se intercambien experiencias sobre el uso de material y recursos educativos. También es fundamental realizar talleres de seguimiento sobre el manejo eficiente de los procesos didácticos del área de comunicación y estrategias sobre la convivencia en el aula.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, en el área de Comunicación, en los estudiantes del III Ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81714 “Señor de los Milagros” del Centro Poblado Menor El Milagro del distrito de Huanchaco-UGEL N° 02 La Esperanza.	Resultados cuantitativos: El 80% de docentes no utilizan adecuadamente los procesos didácticos de la Competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, teniendo en cuenta el enfoque comunicativo, lo cual significa que los estudiantes no desarrollan las competencias comunicativas de comprensión lectora y esto se debe a que los docentes no toman en cuenta los procesos didácticos y brindan clases tradicionales. Frente a estos resultados se realizará círculos de estudio entre docentes para conocer y utilizar los procesos didácticos de la Competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Con respecto a los Materiales y recursos educativos, el 83% de los docentes no utilizan los materiales y/o recursos educativos de manera oportuna y pertinente en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje y esto se debe a que los materiales y/o recursos educativos propuestos en la sesión de aprendizaje no sean los más adecuados	Procesos estratégicos: PE01: Desarrollo del planeamiento institucional. PE03: Evaluar la gestión escolar Operativos misionales: PO02: Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. PO03: Fortalecimiento del desarrollo docente, PO04: Gestión de los aprendizajes,	Compromiso 01: Progreso anual de los aprendizajes. Compromiso 02: Retención anual de los estudiantes. Compromiso 03: Cumplimiento de la calendarización. Compromiso 04: Monitoreo y acompañamiento a la práctica docente. Compromiso 05: Gestión de la convivencia escolar	Dominio 01: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes Dominio 02: Competencia 1 Lidera la planificación de los objetivos de cambio y mejora de los aprendizajes de su institución, haciendo uso de sus conocimientos sobre los procesos pedagógicos, el clima escolar y el tipo de vínculo con las familias y comunidad que caracterizan su institución educativa. Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia Los recursos humanos, materiales, de tiempo y

	en el desarrollo de las actividades de aprendizaje. Frente a estos resultados se sugiere realizar un círculo de interaprendizaje con los docentes para usar adecuadamente los materiales donados del MINEDU y también realizar un taller para la elaboración de material no estructurado con los padres de familia. Finalmente, el 86% de los docentes promueven irregularmente las relaciones horizontales, fraternas o colaborativas entre los estudiantes lo cual significa que la gestión del clima escolar en la IE no se la más adecuada y esto se debe a las débiles relaciones interpersonales entre los estudiantes. Frente a estos resultados se sugiere realizar un taller de habilidades sociales para mejorar las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa, también establecer normas de convivencia en la IE y en el aula haciéndolas cumplir, para convivir en un ambiente de un clima escolar favorable y armonioso.	Procesos de soporte: PS01:Administrar los bienes, recursos y materiales educativos		financieros; as. como Previniendo riesgos. Dominio 02: Competencia 5. Gestiona los procesos pedagógicos al interior de su institución, favoreciendo el desarrollo profesional del docente, orientado a una enseñanza para el aprendizaje basado en la colaboración, la indagación y el respeto por la diversidad Competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su Institución Educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
	Resultados cualitativos: ✓ El acompañamiento y monitoreo pedagógico mejora el desempeño docente sin embargo es insuficiente. Por otro lado los docentes afirman que el monitoreo no se direcciona de manera específica al desarrollo de las	Procesos estratégicos: PE01: Desarrollo del planeamiento institucional .	Compromiso 01: Progreso anual de los aprendizajes. Compromiso 03: Cumplimiento de la	

	capacidades de comprensión de textos escritos de los estudiantes y que permita recoger información válida para poder retroalimentar y fortalecer las capacidades profesionales de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula. Para revertir esta situación se debe continuar con el monitoreo y acompañamiento a todos los docentes en aula para mejorar su desempeño, motivación y compromiso docente. ✓ Las docentes tienen dificultades en promover la convivencia armoniosa y favorable para obtener mejores niveles de logro en el aprendizaje.	PE03: Evaluar la gestión escolar. Operativos misionales: PO03: Fortalecimiento del desarrollo docente. PO04: Gestión de los aprendizajes. PO05: Convivencia escolar y participación.	calendarización. Compromiso 04: Monitoreo y acompañamiento a la práctica docente. Compromiso 05: Gestión de la convivencia escolar	
--	---	--	---	--

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Según el Marco del Buen Desempeño Directivo revela que cuando el director enfoca las tareas con liderazgo pedagógico, es decir, cuando orienta los objetivos hacia los aprendizajes su actuar tiene un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes, y según las dimensiones del liderazgo de Viviane Robinson citado en el texto del módulo introductorio (Minedu 2016), como el establecimiento de metas y expectativas, uso estratégico de recursos, planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes y garantizar un ambiente seguro de soporte; en lo referido al establecimiento de metas y expectativas se realizará una jornada de reflexión para abordar los resultados de la Evaluación Censal donde se trazaron las metas para la mejora de los aprendizajes a través de los Planes de mejora institucional.

De la misma forma se propuso actualizar los documentos de gestión como PEI, PAT, RI, PCIE, porque es importante que la comunidad educativa se involucre en la implementación de los documentos de gestión institucional, bajo un liderazgo compartido y para que todos los docentes se comprometan, asuman compromisos y, de ésta manera, poder lograr las metas establecidas y mejorar los logros de aprendizaje en los estudiantes.

En el uso estratégico de recursos se planteó gestionar a los aliados estratégicos como a la ONG Word Vision, la implementación con recursos y materiales educativos motivadores para los estudiantes y, desde esa perspectiva, sensibilizar a los docentes a través de talleres el uso y conservación de los materiales educativos. La razón por la que se estableció este propósito, porque es necesario que todos los docentes usen materiales educativos en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje para mejorar los aprendizajes de los estudiantes a través de la renovación e implementación de los recursos y materiales y de ésta manera optimizar el uso de los recursos.

En lo referente al planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo se realizará trabajos colegiados donde se revise el currículo con los profesores buscando la secuencia y articulación entre todos los grados. También, se observará sesiones de aprendizaje para retroalimentar a los docentes en su práctica pedagógica a partir de su autorreflexión, porque algunos docentes necesitan profundizar sus conocimientos en los procesos didácticos del área de Comunicación,

para que el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje sean más interesantes, vivenciales y atractivas para los estudiantes, quienes mejorarán sus niveles de aprendizajes en la comprensión de textos escritos, estableciendo buenas relaciones entre docente- estudiante y para que se realice una evaluación continua de los aprendizajes de los estudiantes.

En lo concerniente a promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes se busca promover la participación de los docentes en CIAs, se desarrollará talleres de capacitación orientado a conocer el enfoque del área de Comunicación y los procesos didácticos de comprensión de textos. Además de sensibilizar a todos los docentes que es muy importante la actualización continua, la observación entre pares de la aplicación de estrategias de comprensión de textos, observación de videos de sesiones de aprendizaje para su análisis y soporte, para fortalecer el desarrollo profesional y personal de la práctica pedagógica en aula y de esta manera lograr las metas propuestas siendo el factor principal para la mejora de los aprendizajes.

En la dimensión del liderazgo sobre garantizar un ambiente seguro y de soporte se elaborarán las normas de convivencia institucionales y de aula en forma consensuadas con participación de toda la comunidad educativa, además de brindar confianza a los docentes y generar altas expectativas en su desempeño docente para propiciar el buen clima institucional estableciendo relaciones de respeto, cordialidad y empatía con los docentes.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	En la jornada de reflexión se abordará los resultados de la Evaluación Censal y trazaremos metas para la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación a través de los Planes de mejora institucional. Actualizar los documentos de gestión como PEI, PAT, RI	Porque es importante que la comunidad educativa se involucre en la implementación de los documentos de gestión institucional como el PEI, PAT, RI. Para que todos los docentes se comprometan, asuman compromisos y de ésta manera poder llegar a lograr las metas establecidas.
Uso estratégico de recursos	Gestionar a los aliados estratégicos la implementación con recursos y materiales educativos motivadores en el área de Comunicación y el desarrollo de la competencia lee diversos textos en los estudiantes. Sensibilizar a los docentes a través de talleres sobre el uso y conservación de los materiales educativos que cada grado y ciclo con énfasis en el área de comunicación	Porque es necesario que todos los docentes usen materiales educativos en las sesiones de aprendizaje para mejorar los aprendizajes de los estudiantes a través de la renovación e implementación de los recursos y materiales y de ésta manera optimizar el uso de los recursos.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Trabajo en forma colegiada donde se revise el currículo con los profesores buscando la secuencia y articulación entre todos los grados. Observar sesiones de aprendizaje para retroalimentar a los docentes en su práctica pedagógica a partir de su autorreflexión.	Porque algunos docentes necesitan profundizar sus conocimientos en los procesos didácticos del área de comunicación , para que el desarrollo de las sesiones sean más interesantes , vivenciales y atractivas para los estudiantes quienes mejorarán sus niveles de aprendizajes en la comprensión de textos Para que los docentes se empoderen de todas las competencias del área. Para establecer buenas relaciones entre docente-estudiante. Para una evaluación continua de los aprendizajes de los estudiantes.

Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes	Promover la participación de los docentes en CIAs, Desarrollar los talleres orientados a conocer el enfoque del área de Comunicación y los procesos didácticos de comprensión de textos Sensibilizar a todos los docentes que es muy importante la actualización continua. Observación entre pares de la aplicación de estrategias de comprensión de textos. Observación de videos de sesiones de aprendizaje para su análisis y soporte.	Porque es necesario la actualización continua no solo para el desarrollo profesional sino personal de los docentes Para fortalecer la práctica pedagógica en aula. Para lograr las metas propuestas siendo el factor principal para la mejora de los aprendizajes la calidad docente.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Elaborar las normas de convivencia institucionales y de aula en forma consensuada. Brindar confianza a los docentes y generar altas expectativas en su desempeño docente	Para propiciar el buen clima institucional Establecer relaciones de respeto, cordialidad y empatía con los docentes

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Efectuado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos escritos, en el área de Comunicación en los estudiantes del III Ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81714 “Señor de los Milagros” del Centro Poblado Menor El Milagro del distrito de Huanchaco – UGEL N° 02 La Esperanza; se ha considerado como alternativa de solución más adecuada la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica, desde el ejercicio de liderazgo pedagógico. Dicha elección se realiza considerando las dimensiones de Viviane Robinson, para generar mayores cambios en la escuela y su relación con la gestión curricular, la convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) que directamente tendrá impacto en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

El problema mencionado en el párrafo anterior, se relaciona con el compromiso con el compromiso 4 de Gestión Escolar : Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica cuyo objetivo principal es que el equipo directivo realiza acompañamiento y monitoreo a los docentes de acuerdo con la planificación del año escolar, asimismo la alternativa priorizada tiene como finalidad la mejora continua de la práctica pedagógica que influirá directamente en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en el área de Comunicación y específicamente en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna.

También se relaciona con el compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes siendo el objetivo primordial que los estudiantes mejoren sus resultados de aprendizaje respecto al año anterior, siendo estos compromisos prácticas de gestión escolar consideradas fundamentales para asegurar que los estudiantes aprendan, desarrollen sus capacidades y se formen integralmente. Además, sirven para orientar el accionar de la institución educativa.

La implementación del plan del MAE responde a las necesidades y demandas de los docentes del III Ciclo en el área de Comunicación y a las características de los estudiantes y del Centro Poblado menor El Milagro, lugar donde se encuentra ubicada la Institución Educativa, la mayoría de familias son migrantes de la sierra y selva dedicándose a la actividad de reciclaje con un nivel económico bajo, también existen

estudiantes de familias disfuncionales, asimismo presenta problemas de inseguridad ciudadana y riesgos sociales como el pandillaje, robos, extorsiones, barras bravas, prostitución, embarazo adolescente y otros.

Dicho contexto será considerado para la planificación y desarrollo de sesiones de aprendizaje de comprensión lectora a los estudiantes y enfrentar curricularmente esta problemática, en tal sentido la IE cuenta con un capital social de docentes capacitados, auxiliar colaborador, basado en el respeto, el trabajo colaborativo y la confianza, estableciéndose el apoyo entre todos. También se establecen alianzas con organizaciones externas para promover la participación de la comunidad educativa, a través de diversas estrategias.

Con el objetivo de mejorar los aprendizajes de los estudiantes, se realizará el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a los docentes, para que desarrollen sus capacidades profesionales; para ello podríamos citar algunos autores, como el Ministerio de Educación (Minedu, 2013), que define al monitoreo pedagógico como un proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula.

Por otro lado, mencionan que el acompañamiento “se trata de llevar a cabo un proceso de auto y co-análisis que oriente el desarrollo en tres planos: personal, profesional e institucional. Para cambiar o mejorar las prácticas docentes que requieren de apoyo externo, de estructura y dispositivos que actúen como mediadores y facilitadores de cambio”. (Vesub y Alliaud, 2012, p. 41),

Y con respecto a la evaluación docente de la práctica pedagógica que se realiza en la escuela con la finalidad de contribuir a la mejora del desempeño de cada docente, debe ser una actividad que debe buscar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia” (Minedu, 2008, p.10)

También, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes y que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el caso de la experiencia “Coaching de liderazgo: un estudio de casos múltiples de las experiencias de los directores de escuelas públicas urbanas autónomas” Este estudio de casos múltiples busca comprender las experiencias de directores de escuelas públicas chárter de la Ciudad de Nueva York y Washington, que han experimentado el coaching de liderazgo.

La alternativa exige al directivo, además de lo enunciado, debe fortalecer las capacidades de los docentes a través del monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica. Por ello, los actores de la comunidad educativa, como afirma Loera (2016), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben planificar, ejecutar y evaluar los procesos y resultados de la comprensión lectora; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes y el personal de la escuela debe coadyuvar a la mejora de la comprensión lectora.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. Por ello se vincula con el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del PAT (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3) que influirá en la formación integral de los estudiantes de la IE También es el caso del soporte al funcionamiento de la IE con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Es importante destacar que los procesos de la IE se relaciona directamente con la visión de la IE 81714 “Señor de los Milagros”, que será la mirada de toda la comunidad educativa, el cual citamos: “Al 2021 seremos una institución líder en la formación integral e innovadora de los estudiantes haciendo uso de las TIC’S, deporte, con una adecuada infraestructura basada en valores, ciudadanía, enfoque ambiental, participativo, intercultural, inclusivo y democrático”.

El directivo, además de lo antes descrito, tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Los actores de la comunidad educativa, sobre todo los docentes asumen el compromiso de establecer relaciones interpersonales positivas demostrando buen trato, respeto en las diversas interacciones, propiciar espacios de reflexión e intercambio de experiencias a través del trabajo colegiado y colaborativo, asimismo los padres de familia asumen su rol

protagónico colaborando con el aprendizaje de sus hijos y los estudiantes participan activamente construyendo su aprendizaje en un clima favorable.

El líder pedagógico es el agente de cambio que debe propiciar las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) donde los docentes fortalezcan sus capacidades pedagógicas, asimismo es necesario promover los círculos de interaprendizaje como mecanismos previos. También se realizará la retroalimentación formativa para fortalecer las capacidades profesionales de los docentes y revertir los resultados de desempeño de la práctica pedagógica.

De esta forma, el Monitoreo, acompañamiento y Evaluación tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera puntual en la competencia lee diversos textos escritos en su lengua materna; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación integral de los estudiantes y al desarrollo de sus competencias, se evidencia que la gestión curricular se centra en el MAE. Esto indica, que se desarrollará haciendo visitas al aula y círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades profesionales del docente, asimismo se aplicará una prueba de entrada y salida a los estudiantes, para conocer el impacto que tuvo el MAE en los docentes.

De este modo, el directivo tiene que promover y liderar una comunidad de profesionales de aprendizaje con las y los docentes de la institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendiz. También establecer estrategias y crear condiciones que favorezcan dicho proceso como renovar la cultura escolar, partir de un diagnóstico que visibilice la naturalidad de las diferencias de los desempeños y crear una comunidad de aprendizaje al interior de la escuela, para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, se socializará la ficha de monitoreo para aplicar la autoevaluación y heretoevaluación a los docentes, así como la evaluación de entrada y salida a los estudiantes, publicando el cronograma de visitas al aula, también se realizará círculos de interaprendizaje convocando a reunión a los docentes para intercambiar temas de interés y observar los portafolios registrando las evidencias en la lista de cotejos, para tomar decisiones de resultados de evaluación.

Finalmente, la implementación del MAE presentará dificultades, para ello deberán asumir riesgos como la poca generación de espacios para la asesoría

personalizada, no lograr que la totalidad de docentes participen activamente en la formación de las comunidades profesionales de aprendizaje, que los docentes desconozcan el propósito del MAE, que sean reacios al cambio y estén poco motivados; situaciones que se enfrentará con la sensibilización a los docentes y a la elaboración consensuada de la ficha de monitoreo, estableciendo cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

Para sustentar la alternativa de solución priorizada se tiene que analizar y plantear los conceptos, definiciones, principios o teorías que sustentan nuestra propuesta. Por lo que se realiza el desarrollo de los conceptos fundamentales del trabajo.

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE). Estos procesos son importantes en la mejora continua del desempeño laboral de los docentes, por ello es importante y necesario abordar cada uno de éstos procesos.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico es una tarea que realiza el directivo con la finalidad de registrar información confiable relacionada a la práctica docente de los procesos pedagógicos que el docente implementa en el aula para facilitar los procesos de aprendizaje en los estudiantes y por ende ayuda a tomar decisiones que permitirá mejorar la calidad educativa.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. De acuerdo a las revisiones realizadas en diferentes fuentes bibliográficas se encuentra la siguiente definición como la más cercana: “En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones”. (Minedu, 2014, p.50); es importante destacar el recojo de información del desempeño docente en el desarrollo de la comprensión lectora en los estudiantes de educación primaria para identificar logros y aspectos críticos a ser atendidos en el Plan de Acción. Es así que,

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (Minedu, 2014, p. 51)

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* El directivo en su rol como orientador tiene diversas estrategias de monitoreo que van a ayudar a obtener información real del desempeño docente para brindar soporte pedagógico. Considerando las características del contexto, las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

- *Visita al aula.* Las visitas en aula con asesoría personalizada implican un proceso de observación participante y registro de hechos, asesoría y compromisos en función de los propósitos preestablecidos. “Su propósito es identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ, contar con información confiable y oportuna, y prestar ayuda pedagógica para mejorar los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes”. (Minedu, 2014, p. 53)

- *Autogestión.* Como su nombre lo indica es la estrategia en la cual el propio docente quien realiza la evaluación de su desempeño según los indicadores propuestos en la ficha de autoevaluación según los compromisos de gestión escolar del año 2015, para determinar el nivel o niveles alcanzados o los que le falta alcanzar para el logro de una buena práctica pedagógica.

5.1.1.1.3. *Instrumentos para el monitoreo pedagógico.* Para realizar el monitoreo pedagógico en la I.E. existen diferentes instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del desempeño pedagógico de los docentes, entre ellos tenemos:

- *Ficha de observación.* Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. Además es propio de la técnica de observación, es un material estructurado y como nos dice en la revista Xihmai de la Universidad La Salle Pachuca, que es: “La guía de observación es el instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno”. (Tamayo 2004,p.172)

Otra definición de guía de observación menciona que es: “Un formato en el cual se pueden recolectar los datos en sistemática y se pueden registrar en forma uniforme, su utilidad consiste en ofrecer una revisión clara y objetiva de los hechos, agrupa los datos según necesidades específicas, se hace respondiendo a la estructura de las variables o elementos del problema”. (Campos y Covarrubias, 2012, p. 56)

- *Cuaderno de campo*. Entre los instrumentos que utiliza el directivo para recoger información está el cuaderno de campo, que es un block de notas en el que se anotan de manera detallada observaciones que se suscitan durante la visita al aula, que bien utilizado será útil para realizar el acompañamiento al docente de su labor pedagógica. Tales así, como nos manifiesta en el Protocolo de acompañamiento pedagógico: “El cuaderno de campo es un instrumento de registro etnográfico flexible, de uso frecuente, que debe adecuarse a los propósitos u objetivos de la información que se quiere registrar. El registro se asemeja a una “fotografía de aula”, en la cual se registra con exactitud los hechos y percepciones de los actores educativos”. (Minedu, 2014, p. 17)

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. El proceso de acompañamiento pedagógico demanda una serie de conocimientos y habilidades por parte del directivo. En esta sección abordaremos este proceso de vital importancia.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. El director debe ser líder en su institución, orientando a los diferentes actores educativos en la práctica pedagógica, generar espacios de diálogo y procesos de reflexión que promuevan un cambio progresivo en su práctica pedagógica, podemos definir al acompañamiento pedagógico como:

Proceso sistemático y permanente, mediado por el acompañante, con el objeto de interactuar con el docente y el director para promover la reflexión sobre su práctica; es decir, para incentivar tanto el descubrimiento de los supuestos que están detrás de dicha práctica como la toma de decisiones para realizar los cambios necesarios. Esta reflexión debe servir para iniciar un proceso de transformación y mejora de la práctica pedagógica misma de modo que se garantice el logro de aprendizajes desde una perspectiva integral. (Minedu, 2014, p. 7).

El acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación en servicio centrada en la escuela. Su propósito consiste en mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional. Para tal fin, el acompañamiento pedagógico incluye un conjunto de acciones concretas basadas en distintos aportes teóricos que postulan un acompañamiento crítico colaborativo. Podríamos decir entonces, que el acompañamiento pedagógico fortalece las capacidades pedagógicas de los profesionales de la educación, cuando se hace efectiva esta estrategia y en lo sucesivo tener buenos logros de aprendizaje de los estudiantes.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* De igual forma que el monitoreo, el acompañamiento pedagógico debe adecuarse a las necesidades de cada docente y características del contexto de la IE. Por lo que, el acompañamiento brinda estrategias que faciliten la interacción y construcción permanente de conocimiento y que logren un mejor desempeño en el área de Comunicación. Dentro de estas estrategias tenemos:

- *Círculos de interaprendizaje.* Grupo de docentes que de forma voluntaria se reúnen para el estudio de algún tema de interés común que buscan aprender o investigar aclarando sus dudas. Como menciona las Rutas del Aprendizaje en el Fascículo para la gestión de los aprendizajes: “Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas, como resultado de sus experiencias en aula, a través de espacios de discusión y reflexión. Promover la construcción de propuestas de innovación pedagógica y la investigación acción en aula”. (Minedu, 2013. p.15)

- *Talleres de seguimiento.* Es una estrategia de acompañamiento y se entiende por seguimiento a un proceso continuo por el que los integrantes que participan obtiene una retroalimentación para alcanzar las metas y objetivos.

En tal sentido, el taller de seguimiento sigue esta perspectiva teórica, se focaliza en aspectos de la práctica educativa o institucional que requiere ajustes y emprende acciones pedagógicas a mejorarla. Asimismo, ofrecen la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un experto que ofrece el taller. En esta estrategia es el directivo quien reflexiona pedagógicamente con todos los docentes sobre la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna y en base a sus deficiencias y dificultades que tienen éste les ayuda y orienta, dando estrategias que les permita superar.

De este modo, “los talleres de seguimiento requieren planificación participativa con todos los integrantes del grupo y un apoyo logístico que facilita la reflexión, la producción individual colectiva, así la identificación de indicadores que aporten información relevante sobre los resultados de los talleres efectuados”. (Minedu, 2017. p. 50).

5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente. Evaluar la práctica docente constituye hoy en día una actividad necesaria e importante al interior de las instituciones educativas, se analiza y presenta lo relacionado a evaluación.

5.1.1.3.1. *Definición de Evaluación.* Al evaluar el desempeño docente se busca obtener la información sobre la labor pedagógica que realiza diariamente en la IE A la

vez reorientar la mejora e innovación docente. Podríamos a continuación destacar la cita: “Al proceso permanente de obtención, análisis y valoración de la información relativa a los procesos de aprendizaje y sus resultados con la finalidad de proponer medidas de apoyo, reajuste, reorientación y retroalimentación a los procesos de aprendizaje, y donde el docente y los estudiantes crean relaciones interactivas”. (Minedu, 2009,p.15)

5.1.1.3.2. Tipos de Evaluación.

- *Autoevaluación.* La evaluación a los docentes hoy en día se ha convertido en un proceso fundamental que va a permitir a todos los profesionales de la educación partir de su propia práctica pedagógica, identificar sus propios aspectos críticos y debilidades, registrándolos en la ficha de autoevaluación, para poder mejorarlos y con ello mejorará toda la escuela, propiciando en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia” (Minedu, 2008, p.10). Asimismo señalan, que la autoevaluación es “el método por medio del cual se le solicita a una persona hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño”. Valdes (2009)

- *Coevaluación.* La evaluación entre pares es un tipo de evaluación formativa que ayuda a los docentes a mirar otros puntos de vista de la práctica pedagógica con la finalidad de mejorar las debilidades encontradas y por ende conllevar a un cambio en la mejora del desempeño docente que se debe establecerse en la IE como una nueva estrategia de coevaluación, proponiendo una cultura de evaluación entre docentes.

- *Heteroevaluación.* La evaluación a la docencia que se realiza, debe ser una evaluación formativa, en el que se convierta en un proceso de motivación y cambio de su práctica pedagógica, el que permite identificar las carencias o puntos flojos que es necesario reforzar encontrados en la aplicación de la ficha de monitoreo y dar soporte de acuerdo a las necesidades e intereses que contribuye a la mejora de cada docente y de forma efectiva, a la vez conozca sus debilidades y fortalezas para optimizar su desempeño y por ende contribuye a la educación de calidad de la escuela.

5.1.1.3.3. *Instrumento de Evaluación.* Para realizar la evaluación del desempeño docente en la I.E. existen diferentes instrumentos que se pueden emplear y que permitan verificar las dificultades y fortalezas de la labor docente, entre ellos tenemos:

- *Lista de Cotejo*. Es un instrumento que permite identificar comportamiento con respecto a actitudes, habilidades y destrezas. Además contiene un listado de indicadores de logro en el que se constata, en un solo momento, la presencia o ausencia de éstos mediante la actuación del sujeto que se está evaluando.

5.1.2 Área de Comunicación. Los niños y niñas, en esta etapa escolar, exploran, juegan, actúan, experimentan, indagan, es decir se mantiene en permanente contacto con los demás y con su entorno, van modificando y estructurando su lenguaje, asimismo podemos decir que:

El área de Comunicación tiene por finalidad que los estudiantes desarrollen competencias comunicativas para interactuar con otras personas, comprender y construir la realidad, y representar el mundo de forma real o imaginaria. Este desarrollo se da mediante el uso del lenguaje, una herramienta fundamental para la formación de las personas pues permite tomar conciencia de nosotros mismos al organizar y dar sentido a nuestras vivencias y saberes. (Minedu, 2016, p. 72).

Mediante el desarrollo de las habilidades comunicativas permitirá al estudiante relacionarse e interactuar con los demás, comprendiendo el mundo real o imaginario, tomar decisiones y actuar correctamente en diferentes situaciones de su vida, utilizando la herramienta fundamental. Como es el uso del lenguaje a fin de saber el valor de nosotros mismos al darle sentido a nuestros saberes y vivencias que se adquiere diariamente.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. El sistema educativo plantea, desde hace muchos años, un enfoque para esta área, denominado; comunicativo textual, y que según el CNEB 2016 solo es enfoque comunicativo, en el cual los docentes venimos asumiendo en la medida de nuestras posibilidades, experiencias y saberes. Este enfoque encuentra su fundamento en el Programa de Educación Primaria, que a continuación citamos:

Este enfoque se enmarca en una perspectiva sociocultural y enfatiza las prácticas sociales del lenguaje. Es comunicativo porque parte de situaciones de comunicación a través de las cuales los estudiantes comprenden y producen textos orales y escritos de distinto tipo, formato y género textual, con diferentes propósitos, en variados soportes, como los escritos, audiovisuales y multimodales, entre otros. Se enmarca en una perspectiva sociocultural porque la comunicación se encuentra situada en contextos sociales y culturales diversos donde se generan identidades individuales y colectivas. (Minedu, 2016, p. 73)

Este enfoque es importante en el área de Comunicación porque nos permite partir de las diversas situaciones del contexto, siendo el ser humano un ente comunicador por naturaleza, que necesita interactuar con el medio en que vive.

5.1.2.2 Competencia. El Currículo Nacional define a la competencia como “la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético”. (Minedu,2016,p. 36)

En este sentido la competencia tiene por finalidad que los niños y las niñas del nivel primario logren y desarrollen capacidades y habilidades en la competencia lee diversos textos escritos en su lengua materna, definiéndola así:

Esta competencia se define como uso del lenguaje escrito para construir sentidos en el texto y comunicar a los otros. Se trata de un proceso reflexivo porque supone la adecuación y organización de los textos considerando los contextos y el propósito comunicativo, así como la revisión permanente de lo escrito con la finalidad de mejorarlo. (Minedu, 2016, p.87)

5.1.2.2.1. Procesos didácticos para desarrollar la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación. Mencionaremos los procesos didácticos de comprensión de textos escritos de la capacitación de didáctica realizada por el Ministerio de Educación. Los procesos establecidos por Solé son tomados ahora como los procesos didácticos de la lectura establecidos por el Ministerio de Educación . Conociendo estrategias para comprender textos ¿Qué son las estrategias? Isabel Solé (1994), plantea estrategias para activar el proceso de lectura. Lo divide en tres momentos: antes, durante y después de la lectura.

- *Antes de la lectura.* Como en todo proceso interactivo, primero deben crearse las condiciones necesarias, el encuentro anímico de los interlocutores, cada cual con lo suyo: uno que expone sus ideas (el texto) y el otro que aporta su conocimiento previo motivado por interés propio. En este proceso se inicia la formulación de hipótesis, predicciones sobre el contenido del texto, planteamiento del objetivo de la lectura, activación de saberes previos y el propósito lector, ya que si el niño no conoce su propósito no podrá construir la idea de que trató.

- *Durante la Lectura* Es necesario que en este momento los estudiantes hagan una lectura de reconocimiento, en forma individual, para familiarizarse con el contenido general del texto. Seguidamente, pueden leer en pares o pequeños grupos, y luego intercambiar opiniones y conocimientos en función al propósito de la actividad lectora. En este proceso se realiza la contratación de predicciones, hipótesis, preguntas, deducción del significado de palabras, extracción de la idea principal.

Otras propuestas son el subrayado, el parafraseo, la técnica de Cloze, los patrones de textos y las reglas.

- *Después de la lectura.* En esta etapa todavía está vigente la interacción y el uso del lenguaje, cuando se les propone a los estudiantes la elaboración de esquemas, resúmenes, comentarios, etc. Aquí el trabajo es más reflexivo, crítico, generalizador, meta cognitivo, metalingüístico. (Minedu, 2016)

5.1.2.2.2. Materiales y/o recursos educativos para desarrollar la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación. En el nivel Primaria, la comunicación de los estudiantes se va incrementando, sería mejor, si todos los días los estudiantes leyera diferentes textos, por lo que tendrán mayor capacidad para leer y comprender diversos textos escritos, utilizando diversos materiales, como: cuentos, leyendas, mitos, descripciones, narraciones, enciclopedias, obras literarias, biografías, etc. y en diferentes ambientes como en el aula de ludobiblioteca, en el que los niños y niñas encuentran espacios adecuados en el sector lingüístico, implementado con diferentes textos y a la vez los estudiantes entran en contacto con los textos, creando una cultura del placer por leer.

Desde esta perspectiva el Manual de Gestión Escolar considera que: “El equipo directivo promueve el uso adecuado de textos, cuadernos de trabajo, material concreto y demás que son distribuidos de forma gratuita por el Ministerio de Educación” (Minedu, 2014, p.46). Por lo tanto, utilizar los diferentes materiales educativos tanto estructurados como no estructurados en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje en el área de comunicación, sobre todo en la competencia comprende textos escritos conlleva a contribuir la construcción del aprendizaje, a la vez los estudiantes se motivan y tendrán aprendizajes serán más profundos.

5.1.2.2.3. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación. Para prevenir los diferentes maltratos (físico, psicológico o verbal) y conflictos entre los actores de la Institución Educativa, y que son considerados en la actualidad como infracciones y no favorece al desarrollo de un clima escolar armonioso, es necesario que el equipo directivo lidere la inmediata intervención cuando:

Se refiere a cualquier tipo de maltrato (verbal, psicológico, físico o sexual) por parte de un adulto contratado por la escuela (docente, administrativo, por ejemplo) hacia un estudiante. Para atender este tipo de violencia, el Comité de Tutoría y Orientación Educativa realiza acciones que protegen el bienestar de las

y los estudiantes de acuerdo a los protocolos y la normativa del sector; registran, reportan y denuncian al adulto para que sea procesado administrativa y/o judicialmente”. (Minedu, 2014, p.58).

Por consiguiente para contribuir a una gestión positiva en el manejo de los conflictos se utilizará los principales mecanismos como las negociaciones, en el cual las partes dialogan buscando un acuerdo satisfactorio para ambos; la mediación o negociación asistida, en la que se requiere de un tercero para que ayude a las partes para que negocien de la manera mas efectiva y la construcción de consensos.

5.2 Experiencia Exitosa

Se tiene como experiencia exitosa el coaching de liderazgo: un estudio de casos múltiples de las experiencias de los directores de escuelas públicas urbanas autónomas. Este estudio de casos múltiples busca comprender las experiencias de directores de escuelas públicas chárter de la Ciudad de Nueva York y Washington, que han experimentado el coaching de liderazgo, un componente del desarrollo del liderazgo, más allá de sus años de novato. Las preguntas de investigación que enmarcan este estudio abordan cómo los directores de escuelas públicas experimentadas describen el impacto de las prácticas de coaching de liderazgo en su desarrollo de liderazgo, y cómo describen su propia construcción de identidad de líder a través del proceso de coaching.

El sector educativo enfrenta una escasez de líderes altamente calificados además de una crisis de retención de liderazgo. El coaching de liderazgo, utilizado durante décadas en el sector empresarial, se está generalizando en el sector de la educación como una forma de apoyar y desarrollar los directores de las escuelas. A pesar de que la investigación sobre el coaching de liderazgo para directores de escuelas públicas tradicionales ha surgido en la última década, hay una falta de investigación sobre el coaching de liderazgo para directores de escuelas públicas. Además, la investigación existente sobre coaching de liderazgo para directores de escuelas públicas se enfoca principalmente en directores de escuelas novatas.

Por lo tanto, este estudio extiende este cuerpo de investigación más allá de los directores de escuelas públicas tradicionales y directores de novatos a los directores

de escuelas experimentadas en las escuelas públicas chárter a fin de garantizar que sus perspectivas y experiencias de coaching de liderazgo se incorporen en la literatura. Ocho directores de escuelas públicas chárter fueron seleccionados para participar en el estudio, con datos recopilados a través de entrevistas, documentos y artefactos compartidos por los participantes.

Los hallazgos del estudio se presentan dentro de los siguientes tres temas principales: el proceso, el impacto del coaching y la construcción de la identidad del líder principal. La interpretación de estos hallazgos resalta la inconsistencia entre la experiencia de los participantes en el proceso de coaching de liderazgo y la literatura, así como la coherencia con la investigación sobre el impacto del coaching. Además, a través del análisis y la reflexión de los participantes, esta investigación ofrece evidencia de que el coaching de liderazgo apoya el proceso de construcción de identidad del líder, ampliando así la literatura sobre el coaching de liderazgo para directores de escuelas.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Los objetivos del Plan de Acción responden a la problemática planteada y a través de la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente se pretende fortalecer las capacidades de los docentes en el área de Comunicación en un clima favorable, que propicien la participación activa.

6.1.1 Objetivo general.

Optimizar la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 81714 “Señor de los Milagros”, distrito de Huanchaco, UGEL N° 02 La Esperanza-La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en la Competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación, a través de las visitas al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, los materiales y/o recursos educativos y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la Competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en relación a los procesos didácticos, los materiales y/o recursos educativos y la convivencia en el aula.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencias lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación vinculadas a los procesos didácticos, los materiales y/o recursos educativos y la convivencia en el aula.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada, ante el problema identificado, es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica eficiente a los docentes del área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades organizadas cuya finalidad es el fortalecimiento de la práctica docente, la motivación y el compromiso en el desarrollo de la comprensión de textos y lograr niveles satisfactorios. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas al aula para recoger información valiosa sobre los procesos didácticos en el área de comunicación, los materiales y/o recursos educativos y también de la convivencia en el aula. Del análisis y valoración de las evidencias recogidas en el monitoreo se realizará el acompañamiento por parte de la directora con la finalidad de mejorar los desempeños docentes y por consiguiente el aprendizaje de los estudiantes en comprensión de textos.

Según la R.M.G. N° 008-2017 - Minedu, el Director de la IE o quien haga sus veces, asume y conduce las acciones y estrategias del acompañamiento, ésta se implementa en las IE que poseen mejores condiciones para asumir la formación docente en servicio y forjar el desarrollo de la autonomía institucional en el marco de mejora continua, así como la conformación de las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA), a través del trabajo colaborativo.

El monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) son procesos importantes para la mejora continua del desempeño docente que impactará directamente en los aprendizajes de los estudiantes en obtener mejores resultados, elevando el nivel satisfactorio y brindando una enseñanza de calidad, de tal manera tendremos padres de familia más comprometidos y contentos, docentes fortalecidos con mejores desempeños y directivos empoderados, asumiendo su rol como Líderes Pedagógicos.

Por lo tanto, a continuación se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, también las metas, luego tenemos las estrategias, asimismo las actividades, al igual que los responsables y para finalizar el cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Optimizar la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 81714 “Señor de los Milagros”, distrito de Huanchaco, UGEL N° 02 La Esperanza- La	Monitorear la práctica docente en la Competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, los materiales y/o recursos educativos y la convivencia en el aula.	Número de visitas al aula.	12 visitas atendidas	1. Visita al aula	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Directivo	x											
					1.2. Elaboración de la ficha de monitoreo del área de comunicación y socialización de la misma	Directivo	x	x										
					1.3. Elaboración y publicación del Cronograma de Monitoreo	Directivo	x	x										
					1.4. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Directivo		x	x									
					1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directivo			x									
					1.6. Observación de sesiones de aprendizaje. Visita 2 y 3	Directivo				x	x	x						
					1.7. Procesamiento y comunicación de resultados de la visita 2 y 3	Directivo				x	x	x						

Libertad.	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la Competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en relación a los procesos didácticos, los materiales y/o recursos educativos y la convivencia en el aula.	Número de Círculo de interaprendizaje.	02 Círculo de interaprendizaje.	2.Círculo de interaprendizaje.	2.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia de participación en los círculos de aprendizaje.	Directivo		x								
					2.2. Elaboración del cronograma de ejecución de los círculos de interaprendizaje.	Directivo		x								
					2.3. Establecimiento de acuerdos sobre el funcionamiento de los círculos de interaprendizaje.	Directivo		x								
					2.4. Ejecución de círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades pedagógicas docentes en el área de comunicación en relación a los procesos didácticos.	Directivo			x							
					2.5. Ejecución de círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades pedagógicas docentes en relación al uso de materiales.	Directivo					x					

		Número de talleres de seguimiento	02 Talleres de seguimiento	3.Taller de seguimiento	3.1. Planificación concertada de los talleres.	Directivo				x				x	
					3.2. Ejecución de los talleres para fortalecer las capacidades pedagógicas docentes en el área de Comunicación en el uso de materiales y/o recursos educativos.	Directivo				x				x	
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencias lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación vinculadas a los procesos didácticos, los materiales y/o recursos educativos y la convivencia en el aula	Número de heteroevaluaciones	12 Visita al aula	4.Heteroevaluación: visita al aula	4.1. Socialización de los instrumento de evaluación: Ficha de monitoreo.	Directivo		x							
					4.2. Retroalimentación formativa	Directivo		x							
		Número coevaluaciones	2 coevaluaciones	5.Coevaluación: Observación entre pares.	5.1. Reunión para intercambiar, observar los portafolios y registrar evidencias en la lista de cotejos.	Directivo				x				x	
					5.2. Retroalimentación entre docentes	Docentes				x				x	
		Número de autoevaluaciones.	2 Autoevaluaciones	6.Autoevaluación: autogestión	6.1. Aplicación de la ficha de autoevaluación	Directivo	x							x	
					6.2. Retroalimentación docente	Directivo									
		Número de evaluaciones a los estudiantes.	2 Heteroevaluaciones	7. Evaluación de los estudiantes	7.1. Elaboración de la prueba de entrada y salida.	Directivo		x							
					7.2. Aplicación de la evaluación.	Directivo		x						x	

					7.3. Sistematización, socialización y toma de decisiones de resultados de evaluación	Directivo								x	
--	--	--	--	--	--	-----------	--	--	--	--	--	--	--	---	--

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción es un instrumento fundamental para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, lo que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información; con el fin de tomar decisiones que puedan continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción y el mejoramiento del desempeño de los docentes. El propósito es elevar el nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes, para ello se realizará acciones de acompañamiento a los docentes que le lleven al buen desempeño docente y por ende a la calidad educativa. El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene sus principales componentes:

Primero trata de los objetivos específicos referidos a los procesos de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica del docente, precisando el área de comunicación. Dentro de este marco, cada uno de estos objetivos específicos tiene coherencia con los indicadores, en lo cual se evidencia el porcentaje de visitas ejecutadas al aula para el recojo de información sobre el desarrollo de los procesos didácticos, los materiales y/o recursos educativos y la convivencia escolar, así mismo, el porcentaje de reuniones realizadas para promover la reflexión de la práctica pedagógica y el intercambio de experiencias y el porcentaje de visitas al aula para realizar la evaluación a la práctica pedagógica del docente, para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos en el área de comunicación.

Por otro lado, las estrategias planteadas son visita al aula, círculos de interaprendizaje y talleres de seguimiento. Con respecto a las actividades se plantea nueve monitoreos, así mismo, acompañamientos y evaluaciones; con la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido. Referente a los actores se hace mención a la directora, los docentes y auxiliar. A continuación se puede observar el nivel de implementación de las actividades, que viene hacer la escala evaluativa que establece el nivel de ejecución de las actividades propuestas y evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.

En cuanto a las evidencias e instrumentos, son documentos de verificación utilizados en el presente plan, estas evidencias, respalda el nivel de logro determinado en la escala evaluativa. También se muestran los recursos, que vienen hacer los materiales y equipos necesarios para la realización de las actividades. También se menciona a la reformulación de actividades, referido a la posibilidad de modificar algunas de las actividades propuestas. Y finalmente, se obtiene el porcentaje de logro de la meta de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción, para reducir las brechas educativas incluyendo a todos los estudiantes que accedan a tener aprendizajes de calidad, permaneciendo y concluyendo su educación.

A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, uso de materiales y/o recursos educativos y la convivencia en el aula.	Número de visitas al aula	1. Visita al aula	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia del monitoreo.	Directora Docente					X		Acta de Asistencia Panel de productos Galería fotográfica	Lista de cotejo de actividades	Impresiones de ficha de monitoreo papelógrafos plumones laptop cámara fotográfica	70% de vistas al aula
			1.2. Elaboración de la ficha de monitoreo del área de Comunicación y socialización de la misma.	Directora Docentes					X		Acta de Asistencia Instrumentos contextualizados			
			1.3. Elaboración y publicación del cronograma de monitoreo	Directora Docentes						X	Cronograma de monitoreo En el Plan de MAE			
			1.4. Diagnóstico del desempeño docente (primera visita)	Directora						X	Registro de evidencias del cuaderno de campo			
			1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directora Docentes					X		Lista de prioridades para el acompañamiento			
			1.6. Observación de sesiones de aprendizaje. Visita 2 y 3	Directora Docentes					X		Registro de evidencias			

			1.7. Procesamiento y comunicación de resultados de la visita 2 y3	Directora Docentes						X	Matriz de evidencias			
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos escritos en su lengua materna en relación a procesos didácticos, los materiales y/o recursos educativos y la convivencia en el aula.	Número de Círculos de interaprendizaje	2.Círculos de interaprendizaje	2.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia de los círculos de aprendizaje.	Directora Docentes					X		Acta de Asistencia Panel de productos Galería de fotos	Lista de cotejo de actividades	Fotocopias Cañón multimedia Papelotes Plumones Papel bond Libro de actas	60% de círculos de interaprendizaje
			2.2. Elaboración del cronograma de ejecución de los círculos de interaprendizaje	Directora Docentes					X	Acta y cronograma de los CIAs				
			2.3. Establecimiento de acuerdos sobre el funcionamiento	Directora Docentes				X		Acta de acuerdo				
			2.4. Ejecución de círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades pedagógicas en los procesos didácticos.	Directora Docentes				X		Acta de Asistencia Panel de productos Galería de fotos	Lista de cotejo de actividades			
			2.5. Ejecución de círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades pedagógicas docentes en el uso de materiales.	Directora Docentes				X		Acta de Asistencia Panel de productos Galería de fotos				

	Número de talleres de seguimiento.	3.Talleres de seguimiento	3.1. Planificación concertada de los talleres.	Directora Docentes					X		Acta de Asistencia Panel de productos	Lista de cotejo de actividades	Fotocopias Cañón multimedia Papelotes Plumones Papel bond Libro de actas Materiales educativos	60% de talleres de seguimiento
			3.2. Ejecución de los talleres para fortalecer las capacidades pedagógicas docentes.	Directora Docentes					X		Acta de Asistencia Panel de productos Fotos			
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación vinculadas a los procesos didácticos, materiales y/o recursos educativos y convivencia en el aula.	Número de heteroevaluaciones.	4.Heteroevaluación: Visita al aula	4.1. Socialización de los instrumento de evaluación: Ficha de monitoreo.	Directora Docentes					X		Ficha de monitoreo Acta de asistencia	Lista de cotejo de actividades	Plumones Papel bond Libro de actas Materiales educativos	60% de heteroevaluación
			4.2. Retroalimentación formativa.	Directora Docentes						X	Cronograma			
	Número de Coevaluaciones	5.Coevaluación: Observación entre pares.	5.1. Reunión para intercambiar, los portafolios y registrar evidencias en la lista de cotejos.	Directora Docentes					X		Acta de asistencias Panel de productos Galería de fotos	Lista de cotejo de actividades	Plumones Papel bond Impresos Materiales educativos	60% de docentes coevaluados
			5.2. Retroalimentación entre docentes	Directora Docentes					X		Acta de asistencias			
	Número de autoevaluaciones	6.Autoevaluación: autogestión	6.1. Aplicación de la ficha de autoevaluación	Directora Docentes					X		Cuaderno de campo	Lista de cotejo de actividades	Plumones Papel bond Libro de actas Materiales educativos	60% de docentes autoevaluados
			6.2. Retroalimentación docente.	Directora Docentes					X					

	Número de evaluaciones a los estudiantes	7. Evaluación de los estudiantes:	7.1 Elaboración de la prueba de entrada y salida.	Directora Docentes						X	Evaluaciones escritas	Lista de cotejo de actividades	Plumones Papel bond Libro de actas Materiales educativos Fotocopias	50% de estudiantes evaluados
			7.2 Aplicación de la evaluación estandarizada.	Directora Docentes					X		Evaluaciones escritas			
			7.3 Sistematización socialización y toma de decisiones resultados de evaluación.	Directora Docentes						X	Matriz de sistematización			

Figura 5. Matriz del monitoreo y evaluación del Plan de Acción

LEYENDA:

- 0 = No implementada (0%)
- 1 = Implementación inicial (1% - 24%)
- 2 = Implementación parcial (25% - 49%)
- 3 = Implementación intermedia (50% - 74%)
- 4 = Implementación avanzada (75% - 99%)
- 5 = Implementada (100%)

Para cumplir con el objetivo de optimizar la práctica pedagógica, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes, se debe considerar los riesgos, no obstante tomar las medidas necesarias y posibles para adaptarlos y poder concretizar el Plan de Acción.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE ACCIÓN	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en la Competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación, a través de las visitas al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, los materiales y/o recursos educativos y la convivencia en el aula.	- Resistencia al monitoreo - Docentes indiferentes - Los cronogramas no se cumplen por huelga magisterial o licencias que solicitan algunos docentes. - Algunos docentes presentan sus sesiones solo el día de monitoreo. - Carga administrativa	- Jornada de sensibilización - Socialización de la ficha de monitoreo - Establecer acuerdos - Reprogramar las fechas para el monitoreo con el docente. - Delegar responsabilidades - Revisión de sesiones de aprendizaje antes de aplicación.
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la Competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en relación a los procesos didácticos, los materiales y/o recursos educativos y la convivencia en el aula.	- Inasistencia a las reflexión - Indiferencia por parte de algunos docentes - Inasistencia a los círculos de interaprendizaje. - Algunos docentes no ponen en práctica las sugerencias que se les brinda para mejorar los logros de aprendizajes.	- Acompañamiento personalizado - Círculos de interaprendizaje. - Brindar el cronograma de las realizaciones de las reflexiones del acompañamiento en forma oportuna. - Sensibilizar a los docentes para que reflexionen en utilizar estrategias
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencias lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación vinculadas a los procesos didácticos, los materiales y/o recursos educativos y la convivencia en el aula.	- No deseen participar en las evaluaciones - No son capaces de hacer una autocrítica - No tienen claridad sobre los instrumentos de evaluación. - Resistencia de algunos docentes para la evaluación entre pares. - No se realiza la retroalimentación.	- Sensibilización acerca de la importancia de la autoevaluación y heteroevaluación. Que ayudará a fortalecer las dificultades y fortalecer capacidades con una adecuada retroalimentación. - Socialización de la ficha de monitoreo -

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción

8. Presupuesto

La realización del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta los costos que deben considerarse en el cumplimiento de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; de igual forma permite conocer de manera anticipada y organizada, la inversión y la procedencia de la misma.

Se propone el presente cuadro de presupuesto que está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también a continuación se evidencia la presente columna de periodos que se tendrá en cuenta para la aplicación de dicho Plan, asimismo los costos considerados y para terminar, las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Marzo	S/ 10.00	Recursos de la IE
1.2. Elaboración de la ficha de monitoreo del área de comunicación y socialización de la misma	Marzo	S/ 2.00	Recursos de la IE
1.3. Elaboración y publicación del Cronograma de Monitoreo	Marzo-Abril	S/ 2.00	Recursos de la IE
1.4. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Abril-Mayo	S/ 3.00	Recursos de la IE
1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Mayo	S/ 2.00	Recursos de la IE
1.6. Observación de sesiones de aprendizaje. Visita 2 y 3.	Junio-Julio	S/ 20.00	Recursos de la IE
1.7. Procesamiento y comunicación de resultados de la visita 2 y 3.	Agosto-Set	S/ 5.00	Recursos de la IE
2.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia de participación en los círculos de aprendizaje.	Marzo	S/ 5.00	Recursos de la IE
2.2. Elaboración del cronograma de ejecución de los círculos de interaprendizaje	Marzo-Abril	S/ 2.00	Recursos de la IE
2.3. Establecimiento de acuerdos sobre el funcionamiento de los círculos de interaprendizaje	Marzo-Abril	S/ 2.00	Recursos de la IE
2.4. Ejecución de círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades pedagógicas.	Mayo-Junio	S/ 5.00	Recursos de la IE

2.5. Ejecución de círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades pedagógicas.	Julio-Agosto	S/ 5.00	Recursos de la IE
3.1. Planificación concertada de los talleres	Junio-Octubre	S/ 5.00	Recursos de la IE
3.2. Ejecución de los talleres para fortalecer las capacidades pedagógicas docentes en el área de Comunicación en el uso de materiales y/o recursos educativos.	Julio-Octubre	S/ 5.00	Recursos de la IE
4.1. Socialización de los instrumento de evaluación: Ficha de monitoreo	Marzo-Abril	S/ 5.00	Recursos de la IE
4.2. Retroalimentación formativa	Abril	S/ 2.00	Recursos de la I.E.
5.1 Reunión para intercambiar, observar los portafolios y registrar evidencias en la lista de cotejos.	Mayo- Noviembre	S/ 20.00	Recursos de la IE
5.2 Retroalimentación entre docentes	Abril- Noviembre	S/ 5.00	Recursos de la IE
6.1 Aplicación de la ficha de autoevaluación	Abril- Noviembre	S/ 5.00	Recursos de la IE
6.2 Retroalimentación docente	Abril- Noviembre	S/ 5.00	Recursos de la IE
7.1 Elaboración de la prueba de entrada y salida	Abril- Noviembre	S/ 20.00	Recursos de la IE
7.2 Aplicación de la evaluación	Abril- Noviembre	S/ 20.00	Recursos de la IE
7.3 Sistematización, socialización y toma de decisiones de resultados de evaluación	Mayo- Noviembre	S/ 80.00	Recursos de la IE

Figura 7. Presupuesto.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitieron obtener más orientaciones acerca de los procesos de gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis, la reflexión y la priorización de la problemática sobre el limitado monitoreo y acompañamiento a la práctica docente que incide directamente en el Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, en el área de Comunicación, que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 81714 “Señor de los Milagros”.

Los conocimientos del Módulo de inducción permitieron conocer la realidad educativa, elaborando un diagnóstico relacionado a la problemática que afecta directamente el logro de los aprendizajes de los estudiantes, propiciando la reflexión y análisis sobre cómo me encuentro y las metas que quiero lograr para la Institución Educativa. Asimismo se realizó la réplica de los aprendizajes a los docentes, logrando proponer la ruta de cambio con implicancia de todos, desde el enfoque de liderazgo pedagógico. También permitió fortalecer las capacidades en el uso de herramientas tecnológicas útiles en la gestión escolar.

Así mismo, los aprendizajes impartidos en el Módulo uno, contribuyeron la elaboración del árbol de problemas contrastando sus causas y consecuencias del problema priorizado, además la apropiación de la estrategia de la chakana, que permitió relacionar el problema con los campos de la educación, también se obtuvo información sobre los paradigmas y las políticas de la educación, a la vez desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión compartida. De este modo, el producto fue la elaboración de una monografía sobre la propuesta y desafíos ante el problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

En relación al Módulo dos, se trabajó sobre la planificación institucional, respecto al Proyecto Educativo Institucional y el Plan Anual de trabajo, se tuvo en cuenta los enfoques de gestión escolar para mejorar el diagnóstico situacional, para poder revertir el problema priorizado, se elaboró el árbol de objetivos. Además, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema; también, se relacionó con el

MBD Directivo. Por consiguiente el producto fue el plan de diagnóstico participativo del problema identificado.

Con respecto, al Módulo tres relacionado a la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática priorizada; también apropiarse de las líneas de acción de la convivencia escolar, principales mecanismos para la gestión de conflictos, asimismo la elaboración consensuada de normas de convivencia como medidas reguladoras y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Aplicándose los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área de comunicación.

Por otra parte, en el Módulo cuatro desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que permitió apropiarse de los lineamientos del Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB) los enfoques transversales, perfil del egreso, competencias y capacidades, además las orientaciones pedagógicas y orientaciones para la evaluación formativa, como también la labor del directivo en relación a los docentes como gestor del currículo, compartiendo los conocimientos del nuevo currículo en el taller desarrollado con los docentes, asimismo se tuvo en cuenta las orientaciones para culminar con el Diagnóstico.

Finalmente, en el Módulo cinco denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió asumir la importancia del monitoreo, su propósito y la perspectiva que genera el acompañamiento ante las necesidades pedagógicas recogidas en el monitoreo, y desarrollar procesos de evaluación del desempeño docente. A la vez se identificó el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE, y su relación con el MBDDirectivo, MBDDocente, marcos normativos vigentes, para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción continua y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo que contribuyó con alternativas de solución ante el problema priorizado.

10. Lecciones Aprendidas

Como consecuencia del proceso vivido, surgen una serie de afirmaciones, siendo estos aportes nuevos aprendizajes y constituyen las lecciones aprendidas durante el proceso de construcción del Plan de Acción, en el proceso vivenciado se puede afirmar que:

Es fundamental que el líder pedagógico se apropie de los procesos de gestión, ya que cada uno cumple y desarrolla una misión específica en la organización educativa, todos en permanente interacción al establecer relaciones y vínculos entre sus propios procesos, articulándose con el MBDDirectivo y el MBDDocente, esto favorece la planificación, la organización, el funcionamiento de la escuela y las prácticas, orientadas a mejorar los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes.

Es imprescindible fortalecer la convivencia escolar democrática y el clima institucional, esta comprende una serie de relaciones sociales, personales y grupales, que permitan generar en la comunidad educativa el buen trato entre todos los integrantes, así como la participación y la toma de decisiones en un marco de respeto por las diferencias y el bien común. La responsabilidad de la construcción de la convivencia recae directamente sobre el Líder Pedagógico y los integrantes de la comunidad educativa, gestionar la convivencia escolar asegura las condiciones óptimas para la mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Es fundamental que el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, constituya un complemento obligatorio en la gestión institucional y una herramienta necesaria que permita consolidar los procesos pedagógicos, a fin de establecer acciones de capacitación y asesoramiento oportunas y necesarias a las demandas y necesidades de los docentes, en un marco evaluativo de retroalimentación formativa, donde el docentes asuma compromisos de mejora personal y profesional.

Referencias

- Arias, F. (1998). *Tesis y Proyectos de Investigación (mitos y errores en la elaboración)*. Caracas: Editorial Episteme.
- Balestri, M. (1997). *Cómo se elabora el proceso de investigación*. Caracas: Consultores asociados BL Servicio Editorial.
- Campos y Covarrubias. (2012). La observación un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*.
- Chávez, F. (1998). *Redacción avanzada. Un enfoque Lingüístico*. México: Editorial Pearson.
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación 2a. Edición*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Fernández, A. & Varga, M. (2015). *Proceso de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para caracterizar el comportamiento estudiantil y mejorar su desempeño*. Ecuador: Revista San Gregorio.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Chile: Salesianos.
- Ministerio de Educación (2015). *Compromisos de Gestión*. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación (2016). *Compromisos de Gestión y PAT 2017*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2013). *Fascículo para la Gestión de los Aprendizajes en las Instituciones Educativas*. LIMA: Corporación Gráfica Navarrete S.A.
- Ministerio de Educación (2017). *Gestión Curricular, Comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Lima: Punto digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2015). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de Educación (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de Educación (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2014). *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. Lima.

- Pérez, G. (2004). *Construcción científica e intervención práctica*. Madrid, España: Narcea Editores.
- Puzner, Pilar. (2000). *Desafíos de la educación*. Buenos Aires: Paginar.net
- Sabrino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Caracas: Editorial PANAPO.
- Sánchez, E. (s/f) *Taller de lectura y redacción*. México: Thomson.
- Tamayo, M. (2004) *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Valdés, H. (2009) *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Perú: Consejo Nacional de Educación.
- Vesub, A. & Alliaud A. (2012) *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y Desarrollo profesional de los docentes noveles*.